

嘉庫 嘉悦大学学術リポジトリ Kaetsu University Academic Repository

# コーチングにおける動機づけについての一考察

著者名(日)	俵 尚申
雑誌名	嘉悦大学研究論集
巻	44
号	1
ページ	81-91
発行年	2001-12-21
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1269/00000038/">http://id.nii.ac.jp/1269/00000038/</a>

## コーチングにおける動機づけについての一考察

俵 尚 申

### 〈要 約〉

人間の行動には、最初の契機として、ある意図（動機・価値）があり、コーチングは、それに基づいて作動される。

現代のスポーツには、「徒弟制度」によって体験してきた経験哲学を持つ指導者と、物的に豊かな社会により育ってきた競技者との間には価値の相違がしばしば存在する。

その相違は指導者の指導法にも影響を与えている。従って、このコーチングが作動される動機づけを指導者が自覚し再検討する必要がある。それらをコーチングの方向としてのこの動機づけをこれからの指導における要素として考察する。

### 〈キーワード〉

コーチング、経験哲学、動機づけ、行為の動機づけ、モラル、徒弟制度、メリットスポーツ、パーソナリティー、リレーション

### はじめに

コーチングでは、本来、その練習の成果が実戦に生かされることを主な目的としている。しかし、Apprentice System（徒弟制度）によって特徴づけられていたこれまでのコーチングは、いまや転換を余儀なくされている。経験主義に全てを依存する方式では、この今日の加速度的に変化する社会には対処できないからである。

経済成長を背景に「豊かな社会」が構築され、大衆消費社会への移行が人間の意識を大きく変革させた。人々は節約の経済から浪費の経済へと転化したが、その期間は短く、バブル崩壊を契機にふたたび低成長の時代へと移行しようとしている。とはいっても今日が「豊かな社会」であることは疑う余地もない。ただ、われわれの意識の中には、かならずしも生活がよくなっていないという実感もある。大衆消費社会の大量消費は、人間の幸福感を追求する絶対の尺度にはならない。ここに経済優先から生活優先という考えがでてくる。経済はめざましく成長しても、人間と精神との間にバランスが保たれないと、その中に「ゆがみ」や「かげり」が生まれてくるのは当然のことであろう。特に豊かさのもたらした精神の甘さ、怠惰は問題である。

ここに人間の精神への注目が課題となる。スポーツ<sup>1)</sup>には、遊びや健康を目的にしたものと勝負を目的とするものがある。後者は勝敗が常に伴う。ここにおいては、勝負の厳しさが第一となり遊びの要素はなくなる。このスポーツは運動性のみならず、方向性を全うするものでなければならない。今日の社会に寄与できることとしては、その体育的側面はもちろんのこと、その人間的側面にある。スポーツの人間的側面に注目することは、スポーツの社会性の拡大にほかならない。余暇の

増大は、ますますこの人間的側面へのアプローチに拍車をかけることが考えられる。

現代の情報化社会において提供される多大な情報のなかで、「監督」・「コーチ」<sup>2)</sup>と選手との関係も必然的に変化しなければならない時期にきている。情報社会は、両者の資質を以前と比べて高いレベルに引き上げた。かつては情報の不足から、「経験哲学」<sup>3)</sup>を基盤とした監督それ自身が情報提供者であり、実践者であった。したがって、選手は情報を得る手段が他になく全く監督に依存せざるをえなかった。監督に依存することなく、そのスポーツの専門的知識をもってトレーニングすることは不可能であった。監督が知識であり、知識が監督であったのである。すなわち、必然的に頼らなければならないという徒弟制度のような人間関係であった。この関係にあっては監督・コーチは絶対的であり、選手もまたそれに従うほかはない。ほかに知識がないことから、選手はおのずとコーチ（筆者注、以下コーチとして表現する。）に尊敬と敬愛の念を持つ。そこに師弟関係が生じ、強固な絆で結ばれることになる。この場合コーチの権限が絶対的であるので彼の意のままに動かすことができる。教え教えられるという関係であった。相撲（武道一般を含む）はその典型的事例であろう。このような分野は、座学で知識は得られないので、それに関するかぎり特殊であることをまぬがれない。

今日、情報社会のなかにある我々は、これと全く反対の現象があることに気づく。コーチと選手は、情報の収集という点で全く同じ出発点に立っている。手を出せば、あらゆるものがその手の届くところにあるからである。このことからして、かつてはローレベルであった選手は、その専門的知識において、かつてのコーチに優るとも劣らない知識を持っているのが現状であろう。かくしてコーチも選手も同時にハイレベルである。特に科学的分析の領域が拡大できるスポーツにおいては、即時にその欠点を指摘することができる。その際、コーチはどれが正しいか判断の助けとなる示唆を与えるにすぎないことになる。こうなってくると、コーチが選手よりも常に優れた知識を持つことは困難になることもあろう。しかし、困難であるといつて、努力・研究を怠れば指導者としては失格である。かつてのコーチに比べてよりいっそうの厳しさが要求される。知識に代わって判断を下してやるのがコーチの条件となってくる。選手はコーチにより全面的に依存することは減少し、部分的な依存がそれにとって代わるであろう。こうなると、「人間的な絆」、すなわち選手がコーチに抱いている信頼関係において薄れてくることもあろう。知識においても、人間的な接触においても関係が「一時的」にならざるを得ない。しかし、この一見冷やかに見える関係の中に、「人間的絆」となる情緒を見いだしていかない限り、未来の関係は創造されない。

そこで、本稿では、スポーツのコーチングに伴い選手に「やる気」を起こさせる「動機づけ」<sup>4)</sup>を適切に導くために、指導者としての問題点を整理、検討し、加えてコーチングの現行の根底に存在する「動機づけ」の重要性について、筆者の考察をまとめるものである。

## 1. 動機づけの重要性

コーチにとって選手への動機づけは、もっとも重要な課題の一つである。「豊かな社会」が現実となった今日、メリットスポーツ<sup>5)</sup>は動機づけが非常に困難になってきた。それは、人々が豊かさのために価値観が多様化し、一方豊かさのもたらす精神の軟弱さに起因している。

主体性の欠如が今日の社会を特徴づけているが、主体性をもちうるには、自己に対する厳しさが要求される。マズローは「豊かさが保証されると、人間は次の高い要求へと移行する」<sup>6)</sup>と述べて

いる。身を持って体験しないと自己の確立は形成されない。コーチングの障害は、まさに今日の豊かさにあり、人間の課題はあまりにも多い。コーチングはそれを打破するものでなければならないが、人間性の本質を阻害するものであってはならない。

メリットスポーツにおいて勝敗を決するものは、団体競技においてはモラル<sup>7)</sup>の高低によるものであると言っても過言でない。すなわち、「集団の団結力」における効用は思いもよらぬ成果をだすものであろう。コーチングにおいてモラルの原点を見極めることは、今後のコーチングになんらかの糧を与えるものであると思われる。すなわち、コーチングにおいて選手の人間性を創造するには、人間に立ち向かわなければならない。そこから固い信念、意欲、志と言ったものが生まれてくる。しかし、現在のコーチングにおいて留意すべき課題は、コーチと選手との間に、心理面における「ズレ」が生じていることが考えられる。高畑好秀は「コーチと選手の心理面のズレが大きくなってくると、両者の信頼関係が崩れる大きな原因となります。」<sup>8)</sup>とし、さらに「信頼関係の崩壊は、指導方針への疑問にはじまり、練習に対するモチベーションの低下などを引き起こす」<sup>9)</sup>と言及している。そして更に、「今の時代、選手は根性論で指導されることでストレスを感じ、それがドロップアウトやバーンアウト症候群を生み出してしまうことが多いのです。」<sup>10)</sup>と指摘している。

すなわち、経験主義に頼るアプローチや、技術面だけでなく、心理面にも十分な注意を向ける必要があると示唆される。要するに、コーチみずから発する言葉が選手の心理にどのような影響を与えているのか、コーチは心理面における科学的な「動機づけ」を十分に理解し、実践にあたらないと考えられる。

#### (1) 単純化しすぎる動機づけ

「どのようにしたら選手たちにやる気を起こさせることが出来るか」という問題は、スポーツの現場において監督やコーチたちが絶えず頭を悩ませていることである。動機づけが問題とされる根底には、「すべて動機があって行動は起こる」という考え方がある。すなわち、行動を行ったからには行動主体の側に、何らかの原因が存在しているに違いないという信念を表現しており、そのような原因と推測されるものを動機と呼んでいるのである<sup>11)</sup>。したがって、動機は行動主体の側に考えられる、行動生起に関するすべての事態を含んでおり、いわば行動生起の主体的原因の総体を意味することになる。

コーチたちは動機づけの重要性を十分に知っており、またコーチ自身にとって動機づけが複雑な問題であることも認識している。

したがって、動機づけは複雑であるため特定のアプローチによる把握によって単純化されてしまう傾向がある。その代表的なものの一つはドンキーアプローチであろう。つまり、コーチは選手たちとロバが全く同じように頑固で愚かだと上辺だけの観察（先入観）により結論を下す<sup>12)</sup>。選手を動かす唯一の方法は、誓わせたり、こらしめたり、叩いたりする身体的、心理的酷使といった形のものである。せっかん棒に強調点をおいた飴（報酬）と鞭（刑罰）である。

さらに二つめはストック・アプローチであろう。コウノトリが母親に赤ちゃんを届けるおとぎ話のようにコーチが選手たちに与えるものとして動機をとらえている<sup>13)</sup>。コーチたちは動機づけの方法を持ち、そして必要と考えたときに雄弁な言葉で元気づける話を選手に与える。

スローク・アプローチを取るコーチは、一つの過った動機づけ論に陥ってしまう恐れがある。そ

れは選手がある目標を持っており、コーチが与えるために選んだ、どんなささやかな手助けも、この目標を満たすだろうという仮定である。ドンキーアプローチとストークアプローチは、その複雑さゆえに動機づけをかえって単純化しすぎる。しかし、これは動機づけに対する総合的にアプローチを発展させるためのほんのわずかな部分にすぎない。ウィリアム・ウォーレンは「動機づけのための最良の方法はやる気のある選手を選ぶことである」<sup>14)</sup>とし、更に「あなたと同じように考える選手、あなたやあなたのプログラム、そしてチームメイトについて感心のある選手たちを周りに置きなさい。」と述べている。またウォーレンは、新しい動機づけの定義を「選手が自分ではしたくないと思っていることをやらせるようにするための方法を見つけること」<sup>15)</sup>と明示している。この定義は一見無難なものだと思われるが、マートンも指摘しているように選手は何も欲しくない（ドンキーアプローチ）そしてコーチは彼らに何かを行わせるために動機づけを届ける（ストークアプローチ）としており、これは動機づけを単純にとらえすぎているばかりでなく、とても否定的な見方である。

## （2）行為の動機づけ

行為とは、「明確な目的観念をともなう動機があり、思慮・選択によって決定され意識的に実行されること」をその要件とするものであり、「反射的、本能的行動から区別される人間特有の行動」<sup>16)</sup>とされる。このような行為の社会学的な解釈は、Parsonsの述べた、行動が行為として分析され得るための関係する4項目、すなわち「①目的、目標あるいは何らかの予期された事態の達成に向かっている。②それは状況内において起こる。③それは規範によって規制されている。④それはエネルギー、努力あるいは動機づける力の消費を含む」<sup>17)</sup>に基づいている。

この消費される「動機づける力」は、目的、目標との関連において一連の行為のスタート地点にあり、そしてその行為のコースを決定し得る要因になるものと思われる。

つまり行為は、目標、目的意識をともなった動機づけのエネルギーでスタートするものであり、その動機づけと予期された事態の最終地点（目的・目標）とを結ぶことによってあるコースが設定できる。（先の社会学的な解釈では、状況と規範によって、このコースは変化するであろう。）

選手たちは、その最初の時点における行為のエネルギーであるところの動機づける力、すなわち、自己の要求を作動させる原動力に差異を認めることによって、その相違を明らかにすることが可能となる。動機づけの二つの意味としてParsonsは、まず「有機体から発生するエネルギーが行為において具体的にあらわれた姿をあげ、さらに第二の意味で動機づけは、多かれ少なかれ、生来的な志向の体系をさし示している」と指摘している。更にParsonsは「それは一定の手段客体や目標客体を認識しそれらへカセクシス<sup>18)</sup>を注入すること、行為の一定の計画が多少とも暗黙のうちに無意識に行われること、これらの過程をともなってくる。」<sup>19)</sup>と論及している。このカセクシスとは、満足を与える客体への愛着と有害な客体の拒否の傾向を意味する言葉であり、「行為の選択的性質の根底をなす」<sup>20)</sup>ものである。つまり動機づけは、行為の原動力としてのエネルギーであるとともに「行為の方向づけ」言い換えれば、あるものへ志向した行為における選択を意味すると解釈することができる。このような行為の選択について黒田 亘は次のように述べている。「とくに規制との関係を強調しないでも、およそ生気の行為であるかぎり、人は自分にとってよきもの（正の価値を持つ事態）を目指し、あしきもの（負の価値をもつ事態）を避けて行動する、ということが人間理解の基

本の公理であるといえる。」<sup>21)</sup>と。

このような行為には、その最初の段階において満足を与える客体、あるいはよきもの（正の価値）の選択が存在すると解釈することができる。つまり、その要求における「よきもの」は、それぞれの選手によって異なり、またここでは、同じ勝利を追及する者においても価値が異なると示唆される。

## 2. コーチの哲学

どうやって選手を動機づけるかを知ることは、「選手の持つ目標（要求）は何か」を知ることである。次に、選手らとその状況をどのように理解をしているかを知ることと関連してくる。選手たちがコーチ自身をコーチとして、どのように認識するかとも関係してくる。動機づけを扱うときのコーチの失敗は、そのほとんどが動機づけとは何かを十分に理解できなかったことからきている。<sup>22)</sup>人が人に対して指導するに際して、指導される立場から見てコーチが指導者として適格性をもって行動しているかどうかは重要な課題となる。指導の実践には、その方向へと導くための目標を必要とする。そして、それが目指すべき理想的な目標であろうと、毎回の指導上の具体的な目標であろうと、その基礎にあるコーチの価値観によって、実現の結果は大きく左右される。目標の実現あるいは達成に対してコーチの取る行動が、実はコーチの内面世界の価値観に在る。すなわち、コーチ固有の哲学観や倫理観によって、その行動は反映されると考えられる。佐藤正廣は「（コーチの）哲学とは、行動ではなく思索であり、実践ではなく理論である。」<sup>23)</sup>と述べ、コーチの持つ価値観や哲学の重要性を指摘している。

J・W・ムーアによると「スポーツのコーチは他の教師たちと同じようにみなされるべきであるというのが他の教育者たちの一般的な見解である。・・・さらにコーチは他の教師と同様に自分の仕事に対する哲学を持たなければならない。人間の哲学とは、その人が事物、できごと、それらの関係などをいかに理解し、いかに価値づけるかの方法である。・・・それゆえに、コーチの哲学とは、彼がスポーツとそれに関連した諸問題をいかに考え、それらをどのように重要視するかにあるといえる。」とし、更に「コーチの哲学は、スポーツ競技の結果として生まれてくる社会面、情緒面、道徳面、そして性格形成などに対する手助けをしている。」<sup>24)</sup>と結んでいる。要するに、その指導者の行動範囲となる一般的な哲学をもっているということは、または、そのような哲学をもつべく努力するということは、指導に成功するために不可欠なものである。それは、プレイの基礎技術をマスターすることが、指導において不可欠なものであることと全く同価値のものと考えられる。

### (1) コーチのパーソナリティー

コーチが指導中、選手にどのような影響を及ぼすのか、コーチとして敬愛されているのかどうかを考えて見なくてはならない。すなわち、コーチの人格とも言うべきパーソナリティー（個人を他の者から区別する特徴的な性質）について熟慮しておくことが、コーチングの前になされなくてはならない。佐藤は、「例えばコーチ1人と生徒6人いるとしましょう。生徒を見つめるコーチの眼よりも、コーチを見つめる生徒の眼の方が当然多いことが分かるでしょう。これは、コーチは、時には思いもよらぬ見られ方をする場合があることを示唆するものである。」<sup>25)</sup>と述べている。要するに、選手がコーチの言動に対し、あらゆる面から多くのことを学びとろうとしているときに、指導

がうまくいっていても各選手に与える影響が思いもよらぬほどに多様であることを思えば、いかにコーチングというものは困難を要することであるかが分かる。したがって、選手とコーチとの間に見られる、好ましい人間関係（リレーション）がコーチングの方法やコーチングの技術を、コーチがそれらを展開する前に、この心の交流が形成されていることが、コーチングの最前提条件となる。つまりコーチの人柄、人格形成は常に求められるということであろう。R・マートンは「影響力とは、活動を創始したり、継続する基本的なエネルギーであり、コーチが自分の意図を実現することを可能にするものである。」<sup>26)</sup>と述べている。

コーチがチームにその目的を達成させるように働きかけるときに、この影響力は重要となる。優れたコーチは、影響力を上手に用い、効果的なコーチングは影響力を与えるものである。要するに、コーチに任命されたから命令権を持つというのではコーチはリーダーになれない。チームのメンバーがコーチの権威を正当と認めるまではコーチはリーダーではない。影響力とは、この権威であると思われる。すなわち、率いられている人達が、リーダーの権威を認めたとき影響力を行使することができ、したがって、コーチは目標達成に必要な影響力を得るためにチームの尊敬を獲得しなければならないのである。尊敬を得るには、人柄と優れたスキルの知識により、有能さを示したり、チームへの明らかな貢献によって業績をあげなければならない。佐藤によると「コーチとして、リレーションが良くいかならないと思える選手にはいくら努力しても、いやな領域を越して好ましいリレーションを形成することは困難なことです。また、好意あるリレーションはいくら努力しても技術的に形成されるものでもありません。」<sup>27)</sup>としている。要するに、選手とコーチの間で、好ましいリレーションを形成することにおいては、コーチ自身の人格の形成にかかっていると考えられる。したがって、コーチングにおいて第一義的にまず好ましいリレーションを持った人格の形成の養成に努めなければならない。その後、各種競技における理論の知識や技術の訓練は、その次にあたると思われる。

それは学問の世界であれスポーツの世界であれ「人柄による心の交流」が土台にあって、その上に技術が構築されるのであろう。

## （2）パーソナリティーの確立

上述したように、コーチが自己のパーソナリティーを確立させるために、第一に人格の形成（徳の形成）を確立しておくことが重要であろう。さらに、自分自身を深く見つめ、己の器量を理解しておくことが重要なことであると思われる。つまり自分自身の能力、あるいは長所や欠点などを知っておく事、そして自分に足りないところを養成すること。この養成する素質がパーソナリティーの力であり、養成されたパーソナリティーが新たなパーソナリティーの素質となっていくと考えられる。コーチとしてふさわしいパーソナリティーを持っているかどうかを判断するための、いくつかのチェックすべき点についてJ・W・ムーアは次のような項目を取り上げている。<sup>28)</sup>

### ① 好ましいと思われるパーソナリティー

#### a) リーダーシップはあるか。

選手が安心感を持ってコーチに従うことができるかどうか。

#### b) 人を引き付けるユーモアがあるか。

訓練中のリラックスは学習効果をあげるものとなる。

c) 親しみはあるか。

心の交わりを作れそうだと選手から好感を抱かせられるか。

d) 信頼性はあるか。

コーチとしての責任を完全に果たしていることが選手から理解され、もし選手が新たな問題を持ったとき信頼される相談相手となりうるかどうか。

e) 責任感強いのか。

自分が為した失敗を他のコーチや関係者に責任転嫁をしない。

f) 勤勉かどうか。

自己の最善を尽くして何事にも対処する能力があるか。

g) 忍耐力はあるか。

仕事を最後までやりとおせる精神力があるか。

h) 創造力はあるか。

新しい、より効果的なプログラムを考え出す能力があるか。

i) 計画的に物事を運ぶか。

思いつきの指導をしないでその実施するプログラムに合理性はあるか。

j) 教養は深いのか。

スポーツ以外の分野の知識をすすんで求めているか。

k) おだやかな物言いか。

どんな人にも理解できるように、その人のペースで説得力を聞かせるようにじゃべれるか。  
自分として気に入らないようなことを話された場合にでも丁寧に対応できるか。

l) 他人のことを十分に理解しようとするか。

選手だけでなく、自分を取り巻くスタッフおよびアシスタントコーチなどからのアドバイスを謙虚に受け入れることができるか。

m) 金銭感覚について明確か。

金銭問題で人間関係や職場の信頼関係を失うことはコーチとしての生活全体にしまりがな  
いことになる。

n) 自己を鍛練しているか。

自分の仕事をいいかげんにせず、毎日をフレッシュに過ごせる精神力を持ち合わせてい  
るか。

o) 身嗜みは清潔か。

自分の身体や身嗜みを常にフレッシュにできるか、コートで選手に会い練習を始める前の  
基本的とでも言うべき「あいさつ」をしているか。そこには無言の身嗜みによる会話が成  
立している筈である。

これらの項目から、有能なコーチの行動傾向について推察することができる。また、これらの性  
質の逆はマイナス傾向のパーソナリティーであることは言うまでもない。そして、指導者は失敗を  
引き起こす可能性のあるマイナスの行動傾向も知っておくことは、重要であると思われる。

ムーアは、以下に示すマイナスのパーソナリティー特性についても言及している。



② 好ましいと思われないパーソナリティー

a) プログラムの欠けた練習をしている。

選手不在を思わせるようなプログラムや、選手が興味を失ってしまい選手にとって進歩のないプログラムになっていないか。

b) 日常生活に怠惰である。

練習の開始10分前にはコートに出ておくこと。時間のルーズさは全てのスタートを遅らせる。

c) 情緒が安定していない。

選手が気を使うのは、ボールへの集中とコーチングの内容についてだけではない、コーチの気持ちや情緒に気を使わせるのでは真のコーチではない。

d) 過大過少評価しやすい。

コーチの評価する能力がないと選手の評価を正しい基準で測定できなくなる。評価は次の段階への重要な資料となる従って正当な評価は、きめ細かいチェックリストによってなされなくてはならない。

e) 周囲の人に無関心である。

コーチというのは、ただそのスポーツの技術を指導するだけでなく選手間の人間関係づくりにも努力しなくてはならない。したがってコーチ自身、人間関係にまずい点があってはならない。

f) 批判的すぎる。

他のコーチの指導理論を受け入れず、是非の判断に欠けた指導者がたくさん居ます。良いものの本質がわかるコーチでなくてはならない。

g) 利己主義である。

コーチとしての社会的役割を無視し、自らの方針があたかも社会のそれと同じだと錯覚するコーチは選手にとって害となる。

h) 小さな事に神経質すぎる。

スポーツは実社会と違って、失敗が許される社会です。要するに、もう駄目と思っても、仲間に悪い事をしてしまったと思っても、プレーを続ける事ができることに特質があるのである。したがってコーチは選手が為した一つのミスを叱るのではなく、一つのミスが何らかの発見にそして成長につながることになる。との信念をもって選手の指導にあたるべきなのである。

i) 他人に期待しすぎる。

練習が終って、レポートやチェックリストを作成するのに、本来自分でしなくてはならない事をその他の者に頼むことは任務を放棄したことだと思われる。

j) 他のコーチと協調性がない。

コーチの指導能力には自ずと限界というものがある。良い練習をするためにもコーチ間のリレーションが重要である。他のコーチの言う事に耳を傾け、建設的な意見をだしあえるように努力しなくてはなりません。

ムーアのこのような主張は、コーチの前述における2種類のパーソナリティー特性の間に、密接な関係があることは明らかであろう。すなわち、好ましいと思われるパーソナリティー特性はコーチングにおける成功の確率を多くし、また、好ましくないと思われるパーソナリティー特性は、それらを減少させることが考えられる。

指導者と選手との間に、新たな人間関係がとりざたされている現代社会において、選手達にスポーツの実践の場を通じて、豊かな人間性の開花をめざすと同時に指導者みずからも自己分析を行い、マイナスのパーソナリティー特性が自己に発見された場合、早急に自身の態度と行動を変えるよう努力し、再調整する必要があると思われる。したがって、コーチングを行うにあたり、コーチ自身は好ましいパーソナリティーを一つでも多くするよう努力することによって、選手とコーチの間には信頼関係が生まれ、パーソナリティーの確立は、コーチとなるべき人にとっては最優先されなければならないものだと示唆される。

## おわりに

以上のように、本稿では、現行のコーチング哲学の根底に存在する動機づけの論理を探るために、指導者の基本的側面から諸問題について検討を試みた。特にコーチングというのは、人間を扱う仕事で、優れたコーチほど人間の研究家であることが示唆される。

優れたコーチ、つまりリーダーはチームをめざすべき目標を示し、その目標を現実のものに変える方法を知っている。そして、各選手が成功できるチャンスをいつも与えられるような環境を追求し、そうすることでチームは成功するのであると考えられる。

優れたリーダー、つまり優れたコーチになるためには、心理的スキル、特に人々を行動させるための対人スキルを発達させる必要性がある。話をしたり、聞いたり、弁解したり、議論したり、交渉したり、勇気づけたり、慰めたりというコミュニケーションスキルが特に重要であろう。

トム・ピーターとナンシー・オースチンは「コーチングとは、さまざまな環境・才能・経験・関心を持った人々を率いて、責任を持って連続した達成を行うよう勇気づけ、完全なパートナー、貢献者として彼らを扱うという、直接的なリーダーシップである。コーチングでは技術を記憶したり、完全なゲームプランを計画することではない。コーチングは、人間に本当に注意を払う、つまり、本当に彼らを信じ、本当に気をかけ、本当に彼らにかかわる、ということなのだ」<sup>29)</sup>と規定している。要するに心理的スキル、対人スキルとは、達成可能な未来像と、そしてその未来像を追求することに献身する能力、この二つを選手に与えることであろう。成功は偶然に起こるのではなく、コーチは、自身で率いる準備をし、率いる時は一生懸命努力することによって優れたチームができると考えられる。さらにコーチングとは、コーチと選手がお互いの個人的要求と共通の目標を得るために一緒に協力するという集団のプロセスであろう。すなわち、コーチがチームに影響をするだけでなく、チームもコーチに影響を与えるという、力強い関係を含むものと思われる。その関係とは、コーチと選手との心理的な接触であり、その接触は両者のさまざまな期待と行動を含むものである。コーチは選手に要求するし、選手もまたコーチに、いろいろ要求するのである。このような考え方によるコーチングは一方的なものではなく、つまりコーチとチーム間のエネルギーの相互の流れなのである。このようなコーチングへのアプローチは、選手に責任を持たせ、自分の行動をもコントロールできるようにする新たな動機づけへと発展しうると考えるのである。

## 〈註〉

- 1) スポーツは、それぞれの時代や社会における遊びや休養、娯楽生活の送りかたと深くかかわっており、その意味、内容は固定的でなく時代や社会の慣習によって変化してきた。従って、日常的な用語としての「スポーツ」は、この言葉を使う人々の生活習慣と関連して多義的であり、必ずしも身体活動の限定されないものはもちろん、ある人々は競争の意味を重視し、他の人々は気晴らしの意味を重視するというように、多様な使われ方をしていた。イギリスのスポーツ史家、スポーツ社会学者であるマッキントッシュは「スポーツ活動を定義づけたり、限定を与えたりすることは困難である」と指摘している。そこでそのようなことから、国際スポーツ・体育評議会(ICSPE)は、国際的な水準での概念を統一するため、1968年に(スポーツ宣言)を提議し、スポーツとは「プレイの性格をもち、自己または他人との競争、あるいは自然の障害との対決を含む運動」であると定義している。遊戯、競争、肉体的鍛錬の要素を含む運動の総称。
- 2) わが国では「運動部活動の指導」をする者を意味する言葉として「監督」「コーチ」が用いられる。「監督」は、「競技スポーツ」の指導者を表す言葉として馴染みの深いものである。しかしながら「監督」という言葉は、野球の「フィールドマネージャー」の訳語として従来の言葉を当てはめたものであり、スポーツ独自の言葉ではない。従って、多くの分野で(例えば、法律・経営学の領域の専門用語として、あるいは映画界で製作者を表す語として)用いられている。それに対して「コーチ」は、わが国において適切な訳語は存在していないが、そのまま外来語として一般化し、スポーツ固有の用語として用いられることが多い。わが国においては「監督」のもとで指導する「アシスタントコーチ」などを「コーチ」と呼ぶことが多いが、北アメリカの一般的な語法では「コーチ」は「ヘッドコーチ」を意味し、わが国の「監督」と同意義語である。
- 3) 一般的に、思弁哲学や先験哲学がなんらかの意味で経験を超越する理性や論理などを根本的原理とするのに対し、あくまでも経験に根拠を求め、すべての司式が経験的起源より発生したものであることを主張する哲学説の総称。F・ベーコンやロックなどがその代表。経験哲学はイギリス哲学の一般的特色をなす経験論。
- 4) 心理学者は、動機づけは「強度と方向」という2つの次元からなると考えている。活気づけられているか、どれほどの努力が目標に到達するために注がれているかに関係する。
- 5) 勝敗にこだわるスポーツにおいては、メリットが強調される。このメリットシステムは厳しさを自己に課することになる。従って、それ自体としては苦しくとも勝つためにそれに耐えるという克己心が要求される。
- 6) A・H・マズロー著、小口忠彦訳『人間性の心理学』産能大学出版部(1987) P.111
- 7) モラルの一般的概念については、種々さまざまであり、これと言った明確な規定はない。しかし、スポーツ集団のように闘志が問題となる場合のモラルを考える時には、種々さまざまな規定の中で、特に「集団の団結力」が、その重要な指標となってくる。従って、ここではスポーツ集団におけるモラルの概念を集団それ自体に関する「集団の団結力」という現象に関係するところだけに制限する。  
ここでの「団結力」とは、成員の全体が共通の目標のために協同し、あるいは、すべての成員が自発的に集団の雑用に責任を持とうとするような集団として性格づけられる。集団のために喜んで苦痛やフラストレーションを忍ぶかということもまた、団結力の高い集団とは、その成員が外部からの批判や攻撃に対してそれを防御しようとするような集団であると考えられる。  
『グループ・ダイナミックス』三隅二不二訳編 誠信書房(1983) P.88
- 8) 高畑好秀著、『その気にさせるコーチング術』山海堂(2001) PP.11-12
- 9) 高畑好秀著、前掲書P.12
- 10) 高畑好秀著、前掲書P.14
- 11) 波多野完治監修、『学習心理学ハンドブック』金子書房(1968) P.363
- 12) R・マートン著、猪俣公宏監訳『メンタルトレーニング』大修館書店(1991) P.19
- 13) R・マートン著、猪俣公宏監訳、前掲書P.19
- 14) Warren, W.E. *Coaching and Motivation: A Practical Guide to Maximum Athletic Performance*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (1983) P.45
- 15) Warren, (1983) Ibid., P.22

- 16) 栗田賢三他編著、『哲学小辞典』岩波書店（1979）P.74
- 17) Parsons, T. Shils, E.A（永井道雄他訳）『行為の総合理論をめざして』日本評論社、（1960） P.86
- 18) カセクシス（cathexis）とは、ある人を愛する、ある物を嫌う、というような対象へのプラス及びマイナスの関心がいつまでも続くことを意味する精神分析の用語。ここでは動機と目標との結びつきを意味する。一般的には対象、観念、行為のもつ情的価値。
- 19) Parsons, T. Shils, E.A（永井道雄他訳） Ibid.,（1960） P.175
- 20) Parsons, T. Shils, E.A（永井道雄他訳） Ibid.,（1960） P.7
- 21) 黒田 亘著、『行為と規範』勁草書房（1992） P.26
- 22) R・マートン著、猪俣公宏監訳、前掲書P.22
- 23) 佐藤正廣著、『コーチングの実際』ぎょうせい（1991） P.33
- 24) J・W・ムーア著、松田岩男訳『スポーツコーチの心理学』大修館書店（1970） PP.1-4
- 25) 佐藤正廣著、前掲書P.39
- 26) R・マートン著、猪俣公宏監訳、前掲書P.41
- 27) 佐藤正廣著、前掲書P.40
- 28) J・W・ムーア著、松田岩男訳、前掲書P.6
- 29) Peters,T.J, & Austin,N 稲盛和夫訳、『成功への情熱』PHP研究所（1985）.尚、原著は*A Passion for Excellence*, Random House New York P.326

（平成13年11月1日受理）